

## الفصل الثاني

### موقع ومسؤوليات ادارة الموارد البشرية

اولاً: تصنيف وظائف منظمة الاعمال ومسؤولياتها

يؤكد المختصون في إدارة الأعمال بأنه، وحتى تبقى حية، تحتاج ان تهتم بعدد من الوظائف الضرورية للبقاء هي وظائف: العمليات والإنتاج؛ التسويق؛ الموارد المالية؛ المعلومات؛ الموارد البشرية؛ والإدارة، بشقيها الاستراتيجي والعملي.

أي ان إدارة الموارد البشرية هي واحدة من الفعاليات الضرورية للبقاء.

1- تصنيف الوظائف من حيث اهميتها المركزية لبقاء المنظمة

يصنف العلماء هذه الوظائف من حيث اهميتها لبقاء المنظمة إلى مجموعتين: أساسية ومساندة، ويعتبرون إدارة الموارد البشرية فعالية مساندة.

الوظائف الأساسية **basic functions** هي الوظائف التي تهتم بالنشاطات التي تشكل

النسب الاساس لقيام اية منظمة أعمال.

هذه الوظائف تشمل وظيفة العمليات (او الانتاج) و وظيفة التسويق (او بيع وتوفر

هذه المنتجات الى الجمهور الذي يحتاجها).

الوظائف المساندة **support (staff) functions** هي وظائف تسند الوظائف

الاساسية، أي العمليات والتسويق.

وتشمل الوظائف المساندة الوظائف الاخرى التي تساعد في اداء هاتينوظيفتين؛ أي

إنها تشمل وظائف التمويل والمعلومات والإدارة، وكذلك الافراد، أي إدارة الموارد البشرية.

2- تصنيف المسؤوليات والسلطات

السلطة: هي حق الامر، اي الحق بان يامر الاخرين ويتخذ قرارات للقيام بعمل ما.

المسؤوليات: هي ما يسأل ويحاسب عليه اي فرد عندما يتم تعيينه، ويصنف المسؤولية الى نوعين هما:-

المسؤولية التنفيذية او الامرة **execution (command) responsibility**، كما

تدلل التسمية هي مسؤولية عن التنفيذ والأنجاز الفعلي لعمل معين:

فعلى من يكلف بهذه المهام ان يقوم بتنفيذ أشياء محددة، فيحاسب إذا لم يقم بالتنفيذ.

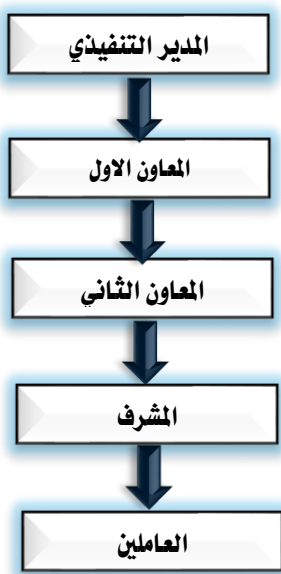
وهذا يقتضي منحهم سلطة وحق الأمر حتى يتمكنوا من التنفيذ.

المسؤولية الاستشارية **consulting responsibility** هي واجب تقدم الاستشارة والرأي، عندما يسأل صاحبها.

الأساس هو ان تكون مسؤوليات الوظائف المساندة هي مسؤوليات استشارية؛ أي ان مسؤولية وظائف المالية والمعلومات والموارد البشرية هو تقدم الخدمة والاستشارة فقط لوظيفتي العمليات والتسويق، وليس أمرهم بالقيام بأعمال معينة أو فرض مطالب عليهم.

ثانياً: موقع ادارة الموارد البشرية في الهيكل التنظيمي للمنظمة

ان موقع ادارة الموارد البشرية في الهيكل التنظيمي يعتمد على شكل الهيكل التنظيمي للمنظمة , فهناك ثلاثة اشكال تنظيمية اساسية ويختلف موقع ادارة الموارد البشرية في كل شكل من هذه الاشكال. وهي كالتالي:

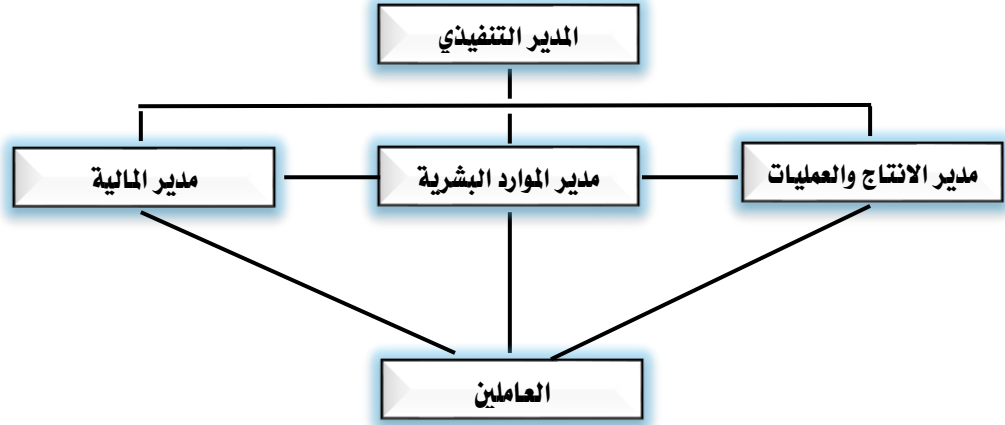


- 1- التنظيم الخطي: هو تنظيم تنحصر فيه كافة السلطات في مجالات (الانتاج والتسويق و التمويل و البحوث و التطوير) بالادارة العليا، ثم بمساعديها، وحسب الحاجة، لذلك تحتاج الى خبرة في مجال طبيعة السوق والعمل و قوانين العمال والتشريعات....
  - المدير التنفيذي: المؤول الذي يمارس كافة وظائف المنظمة
  - معاون اول: معاون يمارس كافة الوظائف
  - معاون ثاني: معاون يمارس كافة الوظائف
  - مشرف عمال: يمارس كافة الوظائف
  - العاملين: يحدد لهم المشرف كل ما يتعلق بعملهم بضمنها التوظيف والاجور والمهام والعقوبات، بالإضافة الى الابعاد الفنية لعملهم.

## 2-التنظيم الوظيفي:

التنظيم الوظيفي **functional organization** هو شكل تنظيمي تقيم فيه الادارة العليا دوائر افقية تمنحها سلطات الامر على كافة المنظمة وفي مجال تخصصها.

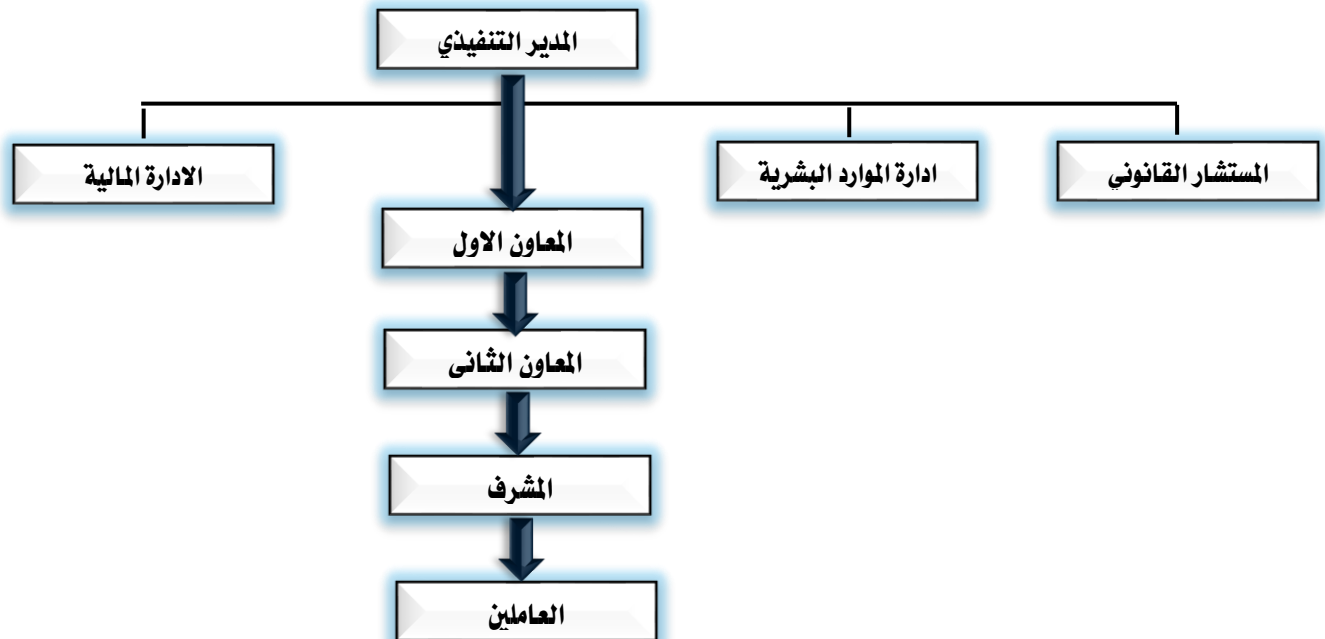
يكون شكل الخارطة التنظيمية لمنظمة تعتمد تنظيم وظيفي كما في الشكل ٢-٢ ادناه والذي هو لمنظمة تعتمد تنظيم وظيفي، أعطت فيه سلطات الأمر لوظيفتين خدميتين هما إدارة أفراد وإدارة مالية، بالإضافة إلى إدارة للعمليات والانتاج.



## 3-التنظيم الخطي الاستشاري:

يسعى التنظيم الخطي-الاستشاري **line-staff** الاستفادة من مزايا كل من الشكلين اعلاه وتقليل عيوبهم، وهو لذلك التنظيم الاكثر شيوعا في منظمات الاعمال الكبيرة.

الاساس في التنظيم الخطي-الاستشاري هو انه تنظيم خطي؛ ولكنه يسعى لمعالجة مشكلة الحاجة لمساعدة متخصصة في بعض الأمور، فيقيم وظائف ودوائر تقدم الاستشارات



## العوامل المؤثرة في اختيار الشكل التنظيمي للمنظمة

- 1- حجم المنظمة وعدد العاملين بها: إذ كلما كانت المنظمة كبيرة وكان عدد العاملين كبيراً كلما استدعي ذلك وجود إدارة موارد بشرية متخصصة يقوم على إدارتها متخصصون أكفاء يقودهم في الأغلب مدير تنفيذي
- 2- تنوع التخصصات والفئات العمالية يؤدي بالتالي إلى تنوع الخدمات وتنوع طرق تدريبها وتمييزها، وكيفية الحفاظ على هذه الموارد من التسرب.
- 3- نظرة الإدارة ومدى اقتناعها بدور إدارة الموارد البشرية فإذا كانت هذه النظرة إيجابية فإن هذا مما يرفع من مستوى هذا الجهاز حجماً وتنظيماً ويحتل بالتالي مكانة تنظيمية عالية في الهيكل التنظيمي في المنظمة.
- 4- نمط الملكية والشكل القانوني: إذ أن المنظمات في القطاع الخاص - خاصة الصغيرة منها - غالباً ما تدار فيها الموارد البشرية بواسطة المالكين. أما منظمات القطاع العام فتدار فيها الموارد البشرية بواسطة الإدارة العليا أو عن طريق منظمات متخصصة في إدارة الموارد البشرية.

ثالثاً: بيئة ادارة الموارد البشرية:-

تصاعد اهتمام علماء الإدارة بالإدارة الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي. وامتد هذا إلى كل وظائف منظمة الأعمال، كإدارة الموارد البشرية وإدارة العمليات والإنتاج وإدارة التسويق وغيرها. هذا الاهتمام يتطلب التركيز على الملامح الأساسية الاستراتيجية وعلى الفرص والتهديدات التي ستجابه إدارة الموارد البشرية ' كما يهمل البيئة الداخلية وبيئة التخصص.

□ مفهوم البيئة

- 1- تعريف روبنز (Robbins) :- البيئة بأنها جميع العوامل والمتغيرات الواقعة خارج حدود المنظمة.
- 2- تعريف هاولي (Hawley) :- جميع الظواهر خارج المنظمة وتؤثر اولديها إمكانيات التأثير على المنظمة.

□ أنواع البيئة:

□ ان التصنيف الاكثر شيوعا لانواع البيئة هو كالتالي:

## 1-بيئة خارجية.

### 2-بيئة داخلية.

أولاً:- البيئة الخارجية :-وهي البيئة التي تقع خارج المنظمة وتحيط بها وتؤثر عليها وقد تؤثر على منظمة دون سواها و.

#### 1-البيئة الخارجية:-

أ-البيئة السياسية:- ويقصد بها المناخ السياسي الذي يسود المجتمع الذي يعيش فيه المنظمة. كشكل النظام السياسي ومدى تمتع الافراد بحرية التعبير ونمط الحكام السائد (النضج السياسي) والاستقرار السياسي.

ب-البيئة الاقتصادية: ويقصد بها معالم النظام الاقتصادي السائد في مجتمع المنظمة كحرية التملك,ميكانيكية السوق وحرية المنافسة وحالة الاقتصاد عموماً . وتحتاج ادارة الموارد البشرية الاهتمام بعدد من القضايا منها، حالة الرخاء والكساد والتضخم التي يمر بها الاقتصاد.

ج-البيئة الثقافية:-وتتمثل البيئة الثقافية بانها الخصائص لافراد المجتمع عموماً كقيمهم واتجاهاتهم التي يتم تناقلها عبر الاجيال. فبالنسبة للدول العربية تشمل الخصائص المهمة لهذه الدول كمجتمعات عربية مسلمة وكذلك الخصائص العشائرية التي مازالت ممتدة الى الاجيال المعاصرة.

د-البيئة الاجتماعية:- وهي تلك البعاد المتعلقة بالاسرة والعلاقات الاجتماعية عموماً ، وتلعب البيئة الاجتماعية دوراً كبيراً في حياة المنظمة وتطورها وماتحتوية من متغيرات فما له اثرة في سلوك المنظمة.

و- البيئة التقنية:- والتقنية تعني مجموعة الوسائل التي تستخدمها الافراد للسيطرة على المتغيرات البيئية المحيطة بهم، أو التطبيق العلمي المنظم للمعرفة الانسانية في المجالات العملية.

وتشمل البيئة التقنية الخدمات الفنية التي يمكن الاستعانة بها عند حصول عطل ,وتوفير الاجهزة والمعدات التي تحتاجها المنظمة, و وجود منظمات اخرى تستخدم نفس التقنية.

ث- البيئة القانونية: ونقصد بها التشريعات التي تصدرها الدولة والتي يجب الالتزام بها من قبل المنظمة. وتشكل هذه البيئة بعدا مهما في العمل اليومي لادارة الموارد البشرية منها قوانين العمل وقوانين الضمان الاجتماعي والعدل والمساواة في المعاملة.

ثانياً:- البيئة الداخلية:- هي البيئة التي توجد داخل إطار المنظمة وتؤثر فيا من الداخل. وتتمثل فيما يلي:

#### 1- رسالة المنظمة وغاياتها

وهذا الجانب يمثل الوظيفة الأساسية او المهمة الاساسي للمنظمة او المؤسسة او الدائرة. فرسالة مصنع مثلا هي انتاج سلعة معينة وتسويقها. ورسالة وزارة الاشغال مثلا هي تصميم وبناء صيانة الطرق الرئيسية والمباني الحكومية. اما الفلسفة فتعبر عن التوجيه العام للمؤسسة ونوع الخدمة وجودة السلعة التي تقدم للجمهور. وتعطي الفلسفة تصورا عن اهداف التنظيم وقيمه ومعاييرها.

## 2- الثقافة المنظمة

والمقصود بالثقافة المنظمة **organization culture** كل التقاليد والقيم والأعراف والخصائص التي تشكل الاجواء العامة للمنظمة، وتؤثر في العاملين؛ وهي خصائص تكون عميقة التأثير وتنتقل عبر الاجيال، تماما كالثقافة الوطنية، ويكون تغييرها بطيء.

## 3- التنظيمات الغير الرسمية

في كل منظمة، وكجانب مكمل للتنظيم الرسمي **formal organization** الذي تقيمه المنظمة، تنشأ، وبشكل عفوي وغير رسمي، تنظيمات وشلل وجماعات تربط اعضاءها علاقات قوية؛ نشير إلى هذه الجماعات ب **التنظيم غير الرسمي informal organization** لأنها تأخذ طابع تنظيم وانتظام، ولان التنظيم يحصل عفويا نتيجة تفاعل الأفراد مع بعضهم وليس نتيجة إجراءات رسمية، كما هو الحال بالنسبة للتنظيم الرسمي.

## 4- القيادة العليا والنمط القيادي

يتأثر عمل إدارة الموارد البشرية بخصائص هذه القيادة، تشمل ليس فقط تركيبها وعلاقاتها واولوياتها واهتماماتها وانما خصائص اخرى تشمل نمطها القيادي عموما.

## 5- قوى العمل

والمنظمة التي يعمل العاملون فيها لتحقيق طموحات مهنية وليس فقط من اجل المال، تحتاج أنظمة تختلف عنها لمنظمة يعمل الكثير من العاملين من اجل المال، وقد يقومون بعمل اضافي لتعزيز دخلهم، فلا يتوانون عن اهمال عملهم او ترك المنظمة مع اول فرصة لراتب اعلى. والمنظمة التي تستعين بعاملين اجانب، قد لا يملكون إقامة وتصريح عمل، مشكلات إدارية خاصة تميزها عن تلك التي تعتمد على عمالة محلية.

### الفصل الثالث

#### تخطيط الموارد البشرية

##### اولاً: مفهوم تخطيط الموارد البشرية:

هي استراتيجية الحصول على الموارد البشرية بالعدد و النوع المطلوب في الوقت المناسب، ثم استخدامها و تطويرهم ليلائم مع احتياجات المنظمة، والوصول الى التكامل بين استراتيجية الموارد البشرية و الاستراتيجية العامة للمنظمة.

اي انها عملية اتخاذ القرارات المتعلقة بنظام الموارد البشرية والتي تعمل للحصول على الموارد البشرية بالعدد و النوع والتخصص، وتكييف الموارد البشرية مع الظروف البيئية، ودعم الاستراتيجيات المنظمة لتحقيق أهدافها وغاياتها.

##### ثانياً: أهمية تخطيط الموارد البشرية:

- ١ - يساعد على تحسين استخدام الموارد البشرية.
- ٢ - يساعد على المقابلة بين أنشطة الأفراد والاهداف المستقبلية للمنظمة بشكل كفؤ.
- ٣ - يساعد على توسيع قاعدة المعلومات الادارية الخاصة بالعاملين وهو امر له اهميته في خدمة أنشطة الافراد وباقي الوحدات التنظيمية في المنظمة.
- ٤ - يساعد على تحقيق التنسيق والتكامل والترابط بين مختلف برامج ادارة الموارد البشرية.
- ٥ - يساعد المنظمة على تحديد احتياجاتها المستقبلية من الموارد البشرية ومن ثم تخفيض التكلفة التي تنتج عن النقص او الزيادة في تلك الموارد والتخلص من الانعكاسات السلبية الادارية في تلك الحالة.
- ٦ - يساعد تخطيط الموارد البشرية على اظهار نقاط القوة والضعف في نوعية اداء الموارد البشرية وبالتالي في تحديد نوعية برامج التدريب والتطوير المطلوبة لرفع مستويات اداء العاملين.

### ثالثا: مجالات استخدام تخطيط الموارد البشرية

- 1- التخطيط لتحديد احتياجات المنظمة للموارد البشرية، بالعدد و النوع المطلوب.
- 2- التخطيط لعملية الاستقطاب و الاختيار و تعيين العاملين.
- 3- التخطيط للتدريب و التطوير و تقييم اداء العاملين.
- 4- التخطيط للتنظيم و رقابة العاملين.
- 5- التخطيط للاجور والرواتب
- 6- التخطيط للمسار الوظيفي.



## رابعاً: العوامل التي تؤثر على تخطيط الموارد البشرية

تؤثر تخطيط و نشاطات ادارة الموارد البشرية بشكل مباشر او غير مباشر بكل ما هو موجود من العوامل البيئية الداخلية و الخارجية ، وكما ذكرناه في الفصل الثاني بشيء من التفصيل.

## خامساً: الاهداف الاستراتيجية لادارة الموارد البشرية

تعمل ادارة الموارد البشرية للاستخدام الامثل للوارد البشرية في تلك المجالات التي تولد اكبر المردودات، و يتحقق الاستخدام الامثل للوارد البشرية من خلال انجاز ادارة الموارد البشرية لاهدافها الاستراتيجية و كالاتي:

### 1- الانتاجية:

تعد الانتاجية المخرجات الرئيسة لادارة الموارد البشرية وهي احدى التحديات الاستراتيجية التي تواجه ادارة الموارد البشرية، الا ان هناك صعوبة وخطا في تعريف وقياس الانتاجية، لكن بشكل عام الانتاجية هي الوصول الى اعلى مستويات الاداء باستخدام اقل مايمكن من الموارد.

ومهما يكن من امر فان جميع الكُتّاب اتفقوا على دور ادارة الموارد البشرية في تحسين

الانتاجية من خلال :

- تزويد المنظمة بعاملين مؤهلين ذوي رغبة قوية في العمل .
- حسن الافادة من الموارد البشرية وتوجيه جهود الافراد بكفاءة وفاعلية .
- توفير مناخ تنظيمي صحي وظروف حياة وعمل متميزة تتيح الفرصة للعاملين للنمو وتحقيق ذواتهم .
- حسن فهم البيئة الخارجية بفرصها وقيودها ومحاولة التكيف معها .
- تشخيص المشكلات ومواقع الخلل في اداء العاملين ومراقبة تقدمهم .

### 2- نوعية حياة العمل:

لنوعية حياة العمل تعريفات عديدة ومختلفة فهي تعني لدى عدد من الباحثين ديمقراطية الادارة وتزايد مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات في المنظمة ، وهي عند مجموعة منيهم وخصوصاً المدراء ، يعبر مفهومها عن الجهود الرامية إلى زيادة الانتاجية من خلال تحسينها في الانظمة الانسانية اكثر من الانظمة الاخرى . ويعطي اخرون تعريفاً اوسع يتضمن تأكيداً على الثقافة المنظمة ككل اكثر من الاهتمام بالجانب الانساني للعمل والتغيير الاساس في الانظمة الادارية والبيكلية

- ♦ واهتمت برامج نوعية حياة العمل بأمور عديدة منها :
- ♦ حل المشكلات بأسلوب المشاركة ، كما في حلقات النوعية
- ♦ إعادة تصميم (إعادة هندسة) الأنشطة وإعادة هيكلتها ليصبح العمل مرضياً ومنتجاً
- ♦ وضع أنظمة اجور تجعل الافراد أفضل أداءً وأكثر رضا عن عملهم
- ♦ تحسين بيئة العمل من خلال اجراء تغييرات في ترتيب المعدات وساعات العمل وظروفه

### 3- الالتزام القانوني:

هناك مجموعة من التشريعات القانونية والاجراءات والتعليمات الخاصة بالعاملين وتنظيم شؤونهم تصدرها الدولة لها تأثير في جميع أنشطة الموارد البشرية أو صلة بها فعلى سبيل المثال يوجد في الولايات المتحدة الامريكية قانون خاص بفرص العمل المتساوية (EEOC) التي تتعلق بمعاملة العاملين بعدالة مع ضمان حقوقهم ، فمثلاً يعامل العاملون بالتساوي في الاختيار والتعيين والتدريب والترقية وغيرها<sup>(2)</sup>. ان أية اساءة أو عدم الالتزام القانوني للمنظمات يعطي انعكاسات سلبية على مستوى تحقيق الاهداف ولاسيما الانتاجية وتحسين نوعية العمل .

### 4- تحقيق الميزة التنافسية:

ان تطبيق أنشطة ادارة الموارد البشرية بكفاءة وفاعلية لتحقيق الاستخدام الافضل للموارد البشرية يعني امتلاك المنظمة لميزة تنافسية ، ويلحظ ان المنظمات التي تعمل في بيئة تتسم بالمنافسة الشديدة تحاول باستمرار الحصول على ميزة تنافسية دائمة من خلال الموارد البشرية

ولاجل ان تكون المنظمة ناجحة في البيئات التي تتسم بالمنافسة العالية ينبغي ان يكون لديها موارد بشرية تتصف بـ التكيف والالتماء والتحفز والمهارة والمرونة والديناميكية والخلق والابداع والقدرة على العمل الجماعي

### 5- تكييف قوة العمل:

تحتاج المنظمات التي تعمل في بيئات تتسم بالمنافسة الشديدة إلى ان تكون مرنة أي قادرة على التكيف مع التقانة الجديدة والممارات والاستراتيجيات وتطبيقات الموارد البشرية أو ممارساتها بمعنى ان العاملين في ادارة للموارد البشرية ينبغي ان يكونوا مستعدين للتغيير وقادرين على التكيف من خلال :

1. تدريب العاملين واكسابهم الممارات وتنويع قدراتهم في العمل
2. تحسين اجراءات التنبؤ بالاحتياجات من الموارد البشرية على الامدين الطويل والقصير .
3. تقييم قدرة قوة العمل على التكيف على مستوى المنظمة جماعياً وفردياً وبالتعاون مع العاملين والمدراء .

### سادساً- مراحل تخطيط الموارد البشرية

ان التخطيط العلمي للموارد البشرية في المنظمة يجب ان يرتكز على قاعدتين اساسيتين : مصلحة المنظمة ومصلحة الافراد العاملين. فكما يحقق التخطيط للمنظمة الحصول على احتياجاتها من الافراد، لا بد ان يضمن للافراد توجيه جهودهم توجيهها سليماً ويساعدهم على استغلال طاقاتهم واشباع دوافعهم.

وهذا يعني ان التخطيط العلمي للموارد البشرية في المنظمة يجب ان تركز على قاعدتين اساسيتين هما:

- مصلحة المنظمة : من خلال الحصول على احتياجات المنظمة من الموارد البشرية.
- مصلحة الافراد: من خلال توجيه جهودهم توجيهها سليماً و مساعدتهم على استغلال طاقاتهم واشباع دوافعهم.

### المراحل الاساسية لتخطيط الموارد البشرية

هناك اربعة مراحل ( خطوات ) لا بد من المرور بها و انجازها بشكل جيد من اجل تحقيق التخطيط الجيد للموارد البشرية على مستوى المنظمة، وهي كالتالي:

#### 1- تحديد الموارد البشرية المطلوبة لتنفيذ اهداف المنظمة مستقبلاً

يعتمد تحديد الاحتياجات المستقبلية من الموارد البشرية (تحديد الطلب) على الاهداف التي تسعى المنظمة الى تحقيقها . ولا بد ان يبحث موضوع تحديد الاحتياجات المستقبلية في ضوء ثلاث نقاط مترابطة هي

- عدد العاملين الذين تحتاجهم المنظمة مستقبلاً.
- تحديد نوع التخصص والواصفات المطلوبة من العاملين.
- تحديد الوقت المناسب لتعيينهم في المنظمة.

## 2- تحديد العرض من الموارد البشرية

تتعلق هذه المرحلة بحصر الموارد البشرية العاملة حالياً في المنظمة وتحليلها كذلك دراسة ما يتوافر في سوق العمل من مهارات في ضوء الاحتياجات التي تم تحديدها في المرحلة السابقة.

وتحليل طبيعة الاعمال داخل المنظمة للتأكد من المهارات والقدرات المطلوبة للقيام بالعمل

## 3- وضع خطة العمل:

بعد دراسة العرض والطلب على الموارد البشرية في ضوء الاهداف المستقبلية تقوم ادارة الموارد البشرية بوضع خطة العمل.

وتعتمد تفاصيل ومحتويات الخطة على نتائج التحليل والمقارنة المشار إليها سابقاً. وعلى الرغم من وجود عدة قرارات بالامكان وضعها في الخطة الا ان اختيار اي منها يعتمد على نتائج المقارنة بين العرض والطلب. ومن بين هذه القرارات قرارات ( الاختيار و التعيين و النقل و الترقيات و التدريب و التطوير.... ).

## 4- تنفيذ الخطة ومتابعتها:

وبعد ان تصبح الخطة معدة للتنفيذ تقوم ادارة الموارد البشرية او الجهة المختصة- بنقلها الى حيز التنفيذ وترجمتها الى أعمال وافراد يؤدون تلك الاعمال وفق جدول زمني معد مسبقاً. ومن اجل ان تحقق الخطة اهدافها لابد من مراقبة عملاً تنفيذها بقصد تقويمها والوقوف على نواحي القوة والضعف فيها.

## سابعاً:- تحليل وتوصيف الوظائف

### \* مفهوم تحليل الوظائف

يقصد بتحليل الوظيفة:- عملية جمع المعلومات عن محتوى الوظيفة ثم عرضها بطريقة منظمة ثم عرضها بطريقة منظمة بحيث يتم تحديد طبيعة وواجبات الوظيفة (وصف الوظيفة) وكذلك انواع الافراد وشروط شغلهم لهذه الوظيفة (مواصفات الوظيفة)

### \* اهمية تحليل الوظيفة:-

1- الاختيار والتعيين.

2- الاجور و التعويضات.

3- تحسين ظروف العمل.

4- ضمان تادية الواجبات على الوجه الاكمل.

### \*اهداف تحليل الوظيفة

1- دعم ومساعدة من اجل التطوير التنظيمي.

2- تعريف الموظف على طبيعة عمله.

3- دعم ومساعدة اتصميم العمل.

4- المساعدة في عملية الاختيار والتعيين.

5- تحديد احتياجات العمل.

### \* الاسلوب العلمي لتحليل الوظائف

يتضمن الاسلوب العلمي لتحليل الوظائف جانبين اساسيين:-

(أ) وصف الوظيفة :-هو وصف مكتوب عن متطلبات الوظيفة كالواجبات , والمسؤوليات , وظروف العمل والادوات المستخدمة.

(ب) مواصفات شاغل الوظيفة:- وتتمثل في المهارات والمعارف , والقدرات ,والخبرات التي يجب توافرها في الوظيفة.

مواصفات شاغل الوظيفة	وصف الوظيفة
ويتضمن المعلومات التالية المطلوب توافرها في الموظف شاغل الوظيفة:	ويتضمن المعلومات الخاصة بما يلي:
1- الذكاء	1- اسم الوظيفة وموقعها
2- المستوى التعليمي	2- الواجبات والمسؤوليات
3- الخبرات السابقة	3- المهام الرئيسية
4- القدرات الجسدية	4- الالات والادوات المستخدمة
	5- نوعية الاشراف
	6- ظروف العمل

### الفصل الرابع

استقطاب الموارد البشرية

أولاً:- مفهوم الاستقطاب:-

هو عملية اكتشاف مرشحين محتملين للوظائف الشاغرة الحالية او المتوقعة في المنظمة سواء من مصادر المنظمة الداخلية او من خارجها.

اهمية الاستقطاب:-

1-البحث عن المرشحين وجذبهم لشغل وظائف شاغرة داخل المنظمة.

2-تحديد سوق العمل المستهدف حيث يعد هذا النشاط من الانشطة الداعمة لعملية الاستقطاب.

3-تركيز عملية الاستقطاب علي تهيئة المدخلات لعملية الاختيار.

ثانياً:- مصادر الاستقطاب:-

1-المصدر الداخلي:- ويقصده العاملون بالمنظمة وذلك في خلال الترقية وعندما ترغب المنظمة في شغل بعض

الوظائف من بين العاملين لديها فان بعض مراحل الاختيار تحتاج الى نوع من التعديل.

2-المصدر الخارجي:- المصادر الخارجية للموارد البشرية تعبر عن سوق العمل بصورة عامة، ويقصد بها ملئ الوظائف

الشاغرة من خلال استقطاب افراد خارج المنظمة بالطرق المختلفة منها الدعاية والاعلان في المؤسسات الاعلامية

ومكاتب التوظيف.ويوفر هذا المصدر فرصاً اكبر للاختيار نظراً لتعددتها وتنوعها وبالتالي امكانية الوصول الى قطاع

عريض من المرشحين واختيار اكفاً المهارات.

الجدول التالي يمثل مصادر الاستقطاب

المصادر الخارجية

المصادر الداخلية:-

\*مكاتب العمل الحكومية

\*الترقية

\*وكالات التوظيف الخاصة

\*النقل التحويل

\*الاعلان

\*العاملون السابقون

\*المدارس والمعاهد الفنية

\*مخزون المهارات

\*الجامعات

\*الاعلان الداخلي

ثالثاً :- العوامل المؤثرة في عملية الاستقطاب

- 1- سياسة الموارد البشرية.
- 2- اوضاع سوق العمل.
- 3- مكان شهرة المنظمة.
- 4- التكنولوجيا الحديثة.

رابعاً :- اختيار وتعيين الموارد البشرية :- تعرف بانها عملية انتقاء الافراد الذين تتوفر لديهم المؤهلات الضرورية والمناسبة لشغل وظائف في المنظمة.

أهمية الاختيار- :

- 1- ان عملية الاختيار يؤدي الى اشباع الحاجات الانسانية ويؤدي الى تطبيق نظام عادل للاجور بحيث تتوافق مع قدراتهم واحتياجاتهم.
- 2- ان الاختيار الملاءم يؤدي الى تعيين الشخص المناسب في المكان المناسب وبالنتيجة يؤدي الى تحقيق انتاجية عالية.
- 3- ان اداء اي منظمة تعتمد على خبرات ومهارات عاملها ، كلما كانوا (العاملين) اكثر خبرة و مهارة كلما كان تأثيرهم ايجابى على اداء المنظمة.

خامساً :- مراحل عملية الاختيار وتعيين الموارد البشرية:-

- 1- استقبال طالبي العمل :- حيث تقوم ادارة الموارد البشرية بوضع برنامج تعريفي خاص باستقبال طالبي العمل وتعريفهم بالمنظمة وبطبيعة الوظائف او الاعمال الشاغرة.

- 2-المقابلة الاولى :- تقوم ادارة الموارد البشرية مع الادارة التي سيتم التعيين لحسابها في المنظمة بمقابلة الراغبين في العمل بقصد استبعاد الذين لا تتوفر فيهم الشروط الاساسية لمقابلة الوظيفة المعلن عنها.
- 3-ملء طلب التعيين :- تستخدم غالبية المنظمات طلب التعيين عند اختيار وتعيين الافراد. اذ لايعتمد على طلب التعيين في عملية الاختيار فقط بل ويعتبر وثيقة رسمية تحفظ في اضبارة الموظف بعد تعيينه للعودة الية مستقبلا للحصول على بعض المعلومات الخاصة به.
- 4-الاختبار :- بعد ان تتأكد ادارة الموارد البشرية من ان طالب العمل قد استوفى الشروط العامة اللازمة توافرها فيمن يشغل الوظيفة المعلن عنها تنتقل إلى المرحلة الرابعة وهي اجراء اختبار واحد او مجموعة اختبارات ،اعتمادا على نوع الوظيفة، بهدف تحديد مدى نجاح الفرد في اداة للعمل.
- 5-المقابلة :- تعتبر المقابلة من اكثر وسائل الاختبار استخداما في المنظمات . ويمكن تعريف المقابلة بأنها محادثة شفوية تتم عادة بين شخصين او اكثر. مثل ممثل ادارة الموارد البشرية وممثل عن الادارة المعنية والمرشح للوظيفة .
- 6-الاختيار الاولي :- وهنام تقوم ادارة الموارد البشرية باجراء مراجعة شاملة ومتعمقة لكل المعلومات التي حصلت عليها بشأن المرشح للوظيفة الشاغرة ومقارنتها مع نتيجة الاختبار من اجل الوقوف على مدى ملائمة المرشح للوظيفة الشاغرة.
- 7-القرار النهائي :- بعد تحديد وتحليل البيانات الخاصة بالمرشح الذي اجتاز الامتحان وبعد اخذ رأي مدير الوحدة المختص التي توجد فيها الوظيفة الشاغرة تقوم ادارة الموارد البشرية بتقديم ترشيحات التعيين الى رئيس المنظمة او الى الجهة المخولة بالتعيين بغية اصدار الاوامر الادارية بتعيين المرشحين واعلامهم بذلك.
- 8-الكشف الطبي :- تلك هي المرحلة الاخيرة في عملية الاختبار والتي يتم فيها تأكد الادارة من ان المرشح للعمل يتمتع بصحة جيدة وانه خال من الامراض المعدية.
- 9-التعيين :- تنص غالبية نظم التعيين علي وجوب وضع الفرد الذي تم تعيينه تحت الاختيار لفترة تتراوح بين ثلاثة اشهر وسنة او حسب ما يحدده نظام التعيين في المنظمة .

سادساً :- استقبال الموارد البشرية (الموظف الجديد)

بعد ان يتم اختيار الشخص الملائم للوظيفة المناسبة تبدا عملية الاعداد والتوجيه والتي يقصد به تقديم الموظف الجديد الى المنظمة والوظيفة والعاملين معه وذلك عن طريق تعريفه بعمله واهميته للمنظمة.



من ابرز اهداف عملية التوجيه هي ابعاد حالة التوتر عن الموظف والناشئة عن جهله بأغلب المتغيرات المحيطة به ,كذلك تسهيل عملية تأقلمة اوتكيفه مع منظمته وعمله والعاملين معه وبالتالي تنمية روح الانتماء لدية وتعزيز ثقته بنفسه ورفع روحه المعنوية.

\*خطوات توجيه الموظف الجديد:

أ-استقبال الموظف الجديد والترحيب به من قبل رئيسة واعطائه فكرة عن العمل الذي سيقوم به.

ب-تحديد المعلومات التي يجب ان تعطي له وكيفية تزويده بها.

ج-تقديم الموظف الى الزملاء الجدد والمرؤوسين والرؤوساء من اجل التعارف.

د- تقديم ومتابعة نتائج برنامج التوجيه بعد فترة مناسبة لكي يتعرف الموظف على محيط عمله بشكل جيد.

## الفصل الخامس

### تقييم الاداء

اولا: مفهوم تقييم الاداء

هي عملية قياس مستوى اداء العاملين ومدى تطابقها مع سلوكيات العمل، ومعرفة النتائج التي حققت من عملية التقييم بغرض تطويرها في المستقبل.

ثانيا: مجالات استخدام نتائج عملية تقييم الاداء

- 1- قرارات تثبيت العاملين في الوظيفة وتجديد العقود او انهاءها.
- 2- قرارات ترفيع العاملين وترقياتهم في الدرجات الوظيفية.
- 3- صرف المكافآت بشكل عادل.
- 4- تحديد احتياجات العاملين العاملين بنتائج البرامج التدريبية والتطويرية واساليبها.
- 5- تقييم وتحسين عملية التوظيف.
- 6- تقييم نظام التحفيز واساليبها.
- 7- تقييم وتحسين نظام انضباط العاملين.
- 8- تحديد نقاط القوة والضعف للاداء الفعلي للعاملين.

ثالثا: مراحل تقييم اداء العاملين

- 1- تحديد اهداف التقييم: تشمل تحديد اغراض استخدام نتائج التقييم، اي هل ان نتائج التقييم تستخدم في مجالات ترقية الدرجات الوظيفية، منح الحوافز التشجيعية، الاحتياجات التدريبية، تقديم المكافآت والعقوبات.
- 2- تحديد معايير الاداء: تحديد المعيير ضرورية لنجاح عملية التقييم، ومعايير الاداء متعددة منها ما يتعلق بمستوى معرفة العاملين بعملهم والابداع والتجديد ومستوى تعاون العامل مع زملائه وكذلك القدرة على اتخاذ القرارات وحل المشكلات.
- 3- تحديد الاساليب المناسبة للتقييم: وهي جانب رئيسي من عملية تقييم الاداء، حيث تتضمن اساليب مقارنة اداء العاملين بالآخرين و اساليب مقارنة اداء العاملين بالمعايير وكذلك اساليب مقارنة اداء العاملين مع الاهداف.
- 4- تحديد عناصر التقييم: في هذه المرحلة يتم تحديد العناصر التي يتم تقييمها، فمنها ما يتعلق بالكفاءات والسلوك الشخصية للعامل، والبعض الاخر مرتبط بكيفية استخدام موارد المنظمة، وهناك ما يتعلق بنسبة غيابات العامل وكذلك نوع و انتاجية العاملين.
- 5- تحديد الوقت المناسب لعملية التقييم: تقوم معظم المنظمات بعملية تقييم واحدة في السنة ولكن بعض المنظمات تقوم باجراء عملية التقييم باكثر من مرة في السنة وحسب الفلسفة الادارية للمنظمة، او على اساس الاستفادة من تكرار عملية تقييم اداء العاملين يتم تحديد الوقت المناسب.
- 6- تحديد نتائج التقييم واستخدامها: بعد الانتهاء من عملية تقييم الاداء يتم تحليل النتائج وتعلن او يتم توجيه كتاب رسمي الى العاملين حتى يكونو على علم بالنتائج ونقاط قوتهم وضعفهم وذلك لمساعدتهم في تطوير قدراتهم.

## رابعاً: اساليب تقييم اداء العاملين

- 1- الادوات والاساليب التقليدية: هناك اساليب تقليدية متعددة لتقييم اداء العاملين التي تستخدمها المنظمات في القطاع العام والخاص، حسب نة ع الوظائف، من اهم هذه اللاساليب هي:-
  - اسلوب ترتيب العاملين (تصاعديا، تنازليا)
  - سلم التقدير التمثيل البياني
  - اعداد التقارير
  - التقييم بالقوائم الموضوعه مسبقا

- 2- الادوات والاساليب الحديثة: تقدم هذه الاساليب والادوات ارشادات محددة ومرتبطة بتحسين الاداء كما يحرص على تحديد معاني واضحة للمفاهيم الآتية.
  - أ- السلوك: هو ما يقوم به العاملون مثل طباعة كتاب، الرد على اسئلة الزبائن.
  - ب- الاداء: فهو السلوك الذي يقيم في ضوء مدى اسهامه في تحقيق اهداف المنظمة.
  - ت- الفاعلية: فهو مؤشر لنتائج حققها المنظمة، واسهم فيها الفرد جزئيا مثل كمية الانتاج، مبيعات المنظمة، حجم الارباح.

- ومن اهم الادوات والاساليب الحديثة هي:
  - اجراء التقييم من قبل مراكز التقدير.
  - معايير التقدير السلوكي
  - مدخل الادارة بالاهداف: تقوم اسلوب الادارة بالاهداف على افتراضات اساسية في عملية تقييم اداء العاملين، حيث يرى ان العاملين يميلون الى معرفة وفهم النواحي المتوقع منهم القيام بها، وراغبين في المشاركة بعملية اتخاذ القرارات التي تؤثر على حياتهم ومستقبلهم، وانهم يرغبون في معرفة النقاط السلبية والايجابية لادائهم، لذلك يتطلب عقد لقاءات بين القائم بعملية التقييم والعاملين مسبقا، لتحديد الاهداف التي يجب تحقيقها، ويكون التقييم على اساس مستوى انجاز هذه الاهداف المحددة.

خامساً: بعض الاخطاء الذي قد يقع فيه المقيم اثناء عملية التقييم:-

- 1- الميل نحو الوسط في تقييم العاملين
- 2- الميل الى اللين او التشدد في التقييم
- 3- التقييم بشكل عشوائي
- 4- عدم فهم معايير الاداء
- 5- اثر الهالة
- 6- اثر التحيزات الشخصية

## الفصل السادس

### تدريب الموارد البشرية

أولاً : مفهوم و فوائد التدريب

التدريب هو الجهد المخطط والمنظم من قبل المنظمة لتزويد العاملين بمعارف معينة وتحسين وتطوير مهاراتهم وقدراتهم وتغيير سلوكهم واتجاهاتهم بشكل ايجابي بناء.

\*فوائد التدريب

أ-فوائد التدريب للمنظمة:

- 1-تنمية الاتجاهات الايجابية نحو الربح.
- 2-تحسين المعارف والمهارات الخاصة بالعمل في كل مستويات المنظمة.
- 3-تحسين معنوية العاملين.
- 4-تقليل التكاليف في المجالات الفنية والادارية.
- 5-تنمية مناخ مناسب للنمو والاتصالات كما يساعد العاملين علي التكيف مع التغيرات.
- 6-التدريب يمكن المنظمة من حل مشاكلها واتخاذ قراراتها بفاعلية اكثر.

ب-فوائد التدريب بالنسبة للعاملين (الافراد):

- 1- تنمية مهارات وخبرات ومعارف الافراد.
- 2-يساعد الافراد على اتخاذ القرارات الاحسن, كما يزيد من قابلياتهم و مهاراتهم في حل المشاكل.
- 3- يقلل من دوران العمل نتيجة لازيد الاستمرار والثبات في حياة العاملين وزيادة رغبتهم في خدمة المنظمة والاخلاص لها.
- 4- ينمي الشعور باهمية النمو من خلال التعلم.
- 5- يساعد العاملين على الانجاز والثقة بالنفس.

ثانياً : خصائص و اهداف التدريب

\*خصائص التدريب:

- 1-ان التدريب ليس غرضاً بل وسيلة تحقيق الاغراض.
- 2-ليس كل الافراد العاملين ملزمين بالتدريب بل يقتصر التدريب على الافراد الذين يحتاجونها على سبيل المثال عند شراء الالات ومعدات جديدة يتطلب تدريب العاملين عليها.
- 3-التدريب هي ادوات لمعالجة المشاكل داخل لمنظمة.
- 4-ان التدريب ليس مقتصراً بتزويد العاملين بالمعارف بل يبسر نقل ماتعلمه الى مجال الممارسة الفعلية.
- 5-التدريب يتضمن مجموعة من النشاطات و الاساليب يمارس بهدف التطوير وزيادة الأداء وليس أمراً كمالياً.

\*اهداف التدريب

- 1-التدريب يؤدي الى زيادة الانتاج كماً و نوعاً.
- 2-التدريب يؤدي الى تقليل كلفة العمل والمحافظة على الالات .
- 3-التدريب يؤدي الى التكيف والموائمة مع التغيرات في البيئة التقنية للحفاظ على مستوى اداء المنظمة.
- 4- التدريب يؤدي الى قيام الفرد بواجبات ومسؤوليات وظيفته بصورة أفضل ،وبأقل قدر ممكن من الجهد.
- 5-تستخدم التدريب لاغراض عمليات الادارية مثل الترقية والترفيه.

ثالثاً : انواع التدريب

1-التدريب اثناء العمل

تعتبر هذه الطريقة من اقدم الطرق الخاصة بالتدريب واكثرها انتشارا في الوقت الحاضر لاسيما في الميدان الصناعي ويعود سبب انتشارها في الصناعة الحديثة الى ان الصناعة الحديثة تتصف بسهولة تعلمها في فترة قصيرة من الوقت.

ومن ميزات هذه الطريقة ان مسؤولية التدريب تتركز في شخص واحد بدلا من توزيعها بين ادارة الموارد البشرية والمشرف على العامل, الامر الذي يزيد من فاعلية التدريب كما ان هذا التركيز يؤدي الى الاقتصاد في النفقات والافراد اللازمين لادارة برنامج التدريب , اضافة الى ذلك ان مكان التدريب هو ذاته

مكان ممارسة العمل الحقيقي الامر الذي يربط الفرد ماديا ونفسيا بجو العمل بعكس الحال حين يتم التدريب خارج مكان العمل. ومن بين اكثر الاساليب تجسيدا لهذه الطريقة هي ما ياتي:

1- التلمذة الصناعية : يهدف هذا الاسلوب الى تحسين مهارة الفرد واعداده للعمل في مهنة معينة ويتضمن برنامج التلمذة الصناعية تعليماً نظرياً وعملياً لفترة معينة يعقبه تدريب على العمل ذاته باحد المصانع. ويعرف هذا النوع من التدريب بالتدريب المهني ايضا وقد اصبح خاضعا للتنظيم والتشريعات الحكومية في الكثير من الدول وذلك لوضع حد للاستغلال الذي قد يمارسه صاحب العمل.

2- التناوب او التدوير الوظيفي : وبموجب هذا الاسلوب ينتقل العاملين من عمل الي اخر داخل القسم او فيما بين الاقسام الاخرى , والغرض من هذا التنقل ((الجغرافي) هو ان يتقن العامل عددا من العمليات المتشابهة ويتعرف على علاقة عمله بالاعمال الاخرى من اجل تكوين صورة شاملة ومتكاملة بسببها عن روابط العمل بين قسمه وبقية الاقسام الاخرى في المنظمة.

3- تعليمات العمل: ويتضمن هذا الاسلوب توجيهات مبسطة للعمل يتوجب على المتدرب وقبل تقديم التوجيهات يستلزم الامر تحليل جيد للعمل , والوقوف على ما يعرفه العامل بشأنها.

الاسلوب الذي يجب اتباعها عند استخدام هذه الطريقة هي :تعريف العامل بالعمل , ثم استعراض للعمل باستخدام وسائل الامكان , ثم جعل العامل يقوم بنفس العملية وموضحا ايضا النقاط الشاملة الخطوة الاخيرة فهي متابعة ادائه بعد وضعه في عمله الجديد.

4- التدريب الخاص او المنفرد:

يستخدم هذا الاسلوب في تدريب وتنمية الافراد ولاسيما المدراء ,يقوم المدير او المشرف باعطاء معلومات للمتدرب الذي يقربه حول كيفية تقديم الاقتراحات الخاصة بتطوير الاداء وأن كفاءة هذا التدريب يعتمد مباشرة على قابلية المدير في اعطاء التدريب المنفرد لمؤوسيه.

2-التدريب خارج مواقع العمل

تلجأ المنظمة الى اتباع هذه الطريقة اي ارسال موظفيها للتدريب بعيدة عن عملهم الحالي عندما تقتضي بعض الاعمال مستويات عالية لايمكن توفرها عن طريق كادرها المتقدم اما لضيق الوقت او لعدم توفر الكادر التدريبي الكفؤ داخل المنظمة ومن مزايا هذه الطريقة ان التدريب لا يؤدي الى تعطيل لعملية الانتاج في المنظمة, و يؤخذ على هذا النوع من التدريب انه باهض التكاليف ويحتاج الى متخصصين من المهارة والكفاءة كما يحتاج الى تجهيزات خاصة تستلزم مجهودا احيانا . ومن اشكال التدريب خارج مواقع العمل ما يتبع في تدريب المديرين والكادر الاداري وتهيأتهم لاعمال ومواقف مستقبلية .و بالامكان تحقيق هذا النوع من التدريب عن طريق وسائل عديدة كالمحاضرات, والمؤتمرات, ودراسة الحالات, والمباريات الادارية.

1-المحاضرات:

يعتبر التدريب عن طريق المحاضرات من اقدم اساليب التدريب. وبالامكان ان يكون هذا الاسلوب ناجحا ومفيدا اذا كان الموضوع يتطلب ضرورة دراسة وتحليل بعض النواحي الفلسفية او الافكار والمفاهيم المستخدمة او الاتجاهات في الادارة والنظريات المعمول بها او تنمية القدرة العلمية والعملية على مواجهة

المشاكل وحلها , وعليه فان المحاضرات اسلوب فعال للعديد من الحقول الفنية والادارية وبأمكان المديرين الاستفادة منها بشكل كبير. ومن ايجابيات اسلوب المحاضرات هي تدريب عدد كبير من العاملين وفي نفس الوقت يؤدي الى قلة الكلفة.

2-المؤتمرات : تعتبر هذه الوسيلة اكثر كفاءة في التدريب عند مقارنتها مع اسلوب المحاضرات لاسيما في مجالات تغيير اتجاهات وسلوك العاملين . وللمؤتمر رئيس او (قائد) يسعى من خلال اجتماعات الافراد واشتراكهم الفعلي في المناقشات الى تنمية معلومات ومهارات وقدرات المشاركين في المؤتمر من خلال عرض الافلام والفيديو,ومن ايجابيات هذه الاسلوب جذب الانتباه ومع ذلك يؤدي الى زيادة الكلفة والوقت.

3-المباريات الادارية : يشير اسلوب المباريات الادارية الى استخدام او استحداث موقف تدريجي يشابه الى حد بعيد مواقف العمل الطبيعية التي يعمل فيها المتدربون و يقوم كل عضو من اعضاء الدورة التدريبية بدور معين في ذلك الموقف.

4-التدريب باستخدام الكمبيوتر : هذه الطريقة في التعلم تكون فردية ويكون سعرها مناسب ولها القدرة على التأقلم بشكل كبير وقوي وسريعة في الانتشار.

رابعاً : مراحل التدريب

يمر التدريب باربعة مراحل اساسية وهي كالتالي:

1-تحديد احتياجات التدريب : ان تحديد الاحتياجات التدريبية يعني تحديد المهارات والمعارف والخبرات والاتجاهات السلوكية والفنية التي يحتاجها الفرد لاداء عمله,ان تحديد الاحتياجات التدريبية يتم من خلال دراسة الاحتياجات التدريبية على ثلاثة مستويات، المستوى الاول مستوى المنظمة والثاني مستوى الوظائف والثالث مستوى الفرد ولتقدير الاحتياجات التدريبية في اي من المستويات الثلاثة، سواء كانت انية او مستقبلية، يمكن استخدام عدة اساليب لجمع المعلومات والتي من بينها المقابلة, والملاحظة , وتقارير العمل , وتقارير تقويم الاداء , والاختبارات.

2-تصميم البرنامج التدريبي

عملية تعني بتحديد الاهداف التدريبية وانتقاء مفردات البرنامج وتتبعها وتوقيتاتها والاساليب التدريبية التي ستحدد المشاركة بالبرنامج ومعايير تقويم وقياس فاعلية البرنامج. ان هذه العملية هي عملية بناء او تطوير موقف تعليمي او تدريبي ومحدداته وضع اطار ومحتوى وصيغة تنفيذ التدريب. ومما تجدر الاشارة اليه هوان العوامل والمحددات التي تؤثر في اعداد الخطة التدريبية تتشابه الى حد كبير مع تلك التي تؤثر في اعداد وتصميم البرنامج التدريبي.

3-تنفيذ برنامج التدريب

تعني عملية تنفيذ التدريب وضع الفعاليات التدريبية والبرنامج التدريبي وخطة التدريب موضع التنفيذ او التطبيق.

4-تقويم البرنامج التدريبي

التدريب كأبي من الوظائف الاخرى لادارة الموارد البشرية لابد من تقوية ومتابعة لغرض تحديد مدى فعاليته . ويمكن تعريف تقويم التدريب بانه تلك الاجراءات التي تستخدمها ادارة الموارد البشرية من اجل قياس كفاءة البرنامج التدريبي ومدى نجاحه في تحقيق الاهداف المحددة وقياس كفاءة المتدربين و مدى التغيير الذي احدثه التدريب فيهم , وكذلك لقياس المدربين الذين تولوا تنفيذ العمل التدريبي.

خامساً : نظام التدريب

مفهوم نظام التدريب : عبارة عن عملية مستمرة و تتضمن مجموعة من الاجراءات المعقدة والسريعة والمتنوعة التي تركز على الافراد وكيفية تدريبيها.

مكونات نظام التدريب:

\*المدخلات:

- 1-الافراد :هم الاشخاص الذين يشاركون في عملية التدريب.
  - 2-المدربين: هم الاشخاص الذين لديهم خبرة وتخصص في مجال تدريب وقابليتهم ملائمة لايقال المعلومات الى الافراد العاملين.
  - 3-الموارد المالية: وتتمثل في الاموال المخصصة لخدمة عملية التدريب مثل قاعة تدريب و الرواتب ومكافأة المدربين.
  - 4-المعلومات : ومنها العلوم التي توجه عملية التدريب من اجل حل المشكلات التي تعاني منها المنظمة.
  - 5-مراكز التدريب : هي موقع تدريب والمتمثلة بالاجهزة والمباني والمعدات المستخدمة لخدمة عملية التدريب.
  - 6-برامج التدريب: تتكون من البرامج والتعليمات والاجراءات الجديدة مثل تدريب العاملين لمصنع جديد او معمل جديد.
- \*العمليات:

- 1-العمليات الادارية : تتكون من تخطيط وتنظيم وعملية التدريب وتحقيق اهداف تدريب.
- 2-العملية فنية : تحديد الاحتياجات التدريبية وتصميم و تنفيذ برامج جديدة.
- 3-عملية المالية : تخطيط للاحتياجات المالية التي تتطلبها العملية التدريبية .

\*المخرجات

- 1-مخرجات بشرية: وهم الافراد الذين حصلوا على معارف وخبرات وقدرات جديدة تتفق مع متطلبات الاعمال التي يقومون بها.
- 2-مخرجات مادية: والمتمثلة بالعائد الاقتصادي للمنظمة.



3-مخرجات اخرى: اهمها تحسين بيئة العمل

\*الرقابة:

تتمثل في المعلومات المرتدة عن قيمة مخرجات النظام مقارنة بما خطط له اصلا وتحديد مدى الانحرافات واسبابه مما يساعد على تصحيح النظام وضبطه.